

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Виконав: студент 4-го року навчання,
Спеціальності
073 Менеджмент

Дражнер Данііл Вадимович

Керівник Затварський І.Б.,
старший викладач

Рецензент Волошин А.В.


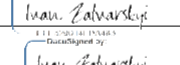
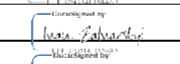
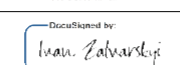



Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 2022 р.

Київ – 2022

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	5.10.2021		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	5.10.2021-30.11.2021		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	14.11.2021		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад березень	20.11.2021- 26.03.2022		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	11.02.2022		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	13.01.2022- 27.03.2022		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		20.01.2022		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		11.02.2022		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		25.03.2022		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	3.06.2022		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	09.06.2022		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	11.06.2022		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «09» червня 2022 р.

Науковий керівник Затварський Іван Богданович

Виконавець кваліфікаційної роботи Дражлер Дашіл Вадимович

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**
(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Дражнеру Даніілу Вадимовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління бізнес-процесами на підприємстві»
керівник роботи Затварський Іван Богданович, старший викладач
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року
№ _____

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи:

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління бізнес-процесами на підприємстві

1.1. Роль та сутність бізнес-процесів при управлінні підприємством

1.2. Методи управління та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві

1.3. Автоматизація як метод оптимізації бізнес-процесів підприємства

Розділ 2. Дослідження системи управління бізнес-процесами на підприємстві X

2.1. Загальна та економічна характеристика підприємства

2.2. Організаційна характеристика підприємства

2.3. Управління бізнес-процесами на підприємстві

Розділ 3. Розробка пропозицій щодо оптимізації бізнес-процесів та системи управління ними на підприємстві X

3.1. Оптимізація бізнес-процесів підприємства

3.2. Оптимізація системи управління бізнес-процесами на підприємстві

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Роль та сутність бізнес-процесів при управлінні підприємством.....	7
1.2. Методи управління та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.....	12
1.3. Автоматизація як метод оптимізації бізнес-процесів підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ X	21
2.1. Загальна та економічна характеристика підприємства.....	21
2.2. Організаційна характеристика підприємства.....	25
2.3. Управління бізнес-процесами на підприємстві.....	29
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НИМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ X	34
3.1. Оптимізація бізнес-процесів підприємства.....	34
3.2. Оптимізація системи управління бізнес-процесами на підприємстві.....	43
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	46
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність дослідження. З давніх часів людство намагалося нормувати свою працю, запроваджуючи в ній певну послідовність дій. На сьогоднішній день, для нормування роботи підприємств використовують бізнес-процеси. Історія бізнес-процесів як об'єкту дослідження триває вже понад чверті тисячоліття, починаючи відомим економістом Адамом Смітом та продовжуючи сучасними дослідниками різних наукових шкіл менеджменту. Особливою актуальністю управління бізнес-процесами наділене сьогодні – у період активної фази російсько-української війни, коли всі підприємства в Україні змушені підлаштовуватися під зміну факторів зовнішнього середовища. Саме управління бізнес-процесами дозволяє компаніям налагодити свою діяльність і вибудувати чітку систему здійснення своєї діяльності.

Управління бізнес-процесами на підприємстві передбачає цілий комплекс заходів: виявлення бізнес-процесів, їх опис та моделювання, аналіз, оптимізацію, впровадження, постійне покращення та автоматизацію. Ці заходи допоможуть вибудувати систему керівництва підприємством, дозволять управляти ним з максимальною ефективністю та швидко й ефективно підлаштовувати свою роботу під сучасні виклики.

Метою роботи є розробка рекомендацій з оптимізації бізнес-процесів та покращення системи управління ними на підприємстві X, враховуючи фактори його внутрішнього та зовнішнього середовища на момент написання роботи.

Для досягнення встановленої мети роботи було поставлено такі **завдання**:

- Визначити сутність та роль бізнес-процесів на підприємстві.
- Охарактеризувати методи управління та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.
- Дослідити автоматизацію бізнес-процесів як метод їх оптимізації.
- Дати загальну та економічну характеристику підприємства X.
- Дати організаційну характеристику підприємства X.
- Дослідити управління бізнес-процесами на підприємстві X.

- Розробити рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів на підприємстві Х.
- Розробити рекомендації щодо оптимізації системи управління бізнес-процесами на підприємстві Х.
- Оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління бізнес-процесами на підприємстві Х.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві.

Методи дослідження, що були використані під час написання кваліфікаційної роботи: спостереження, вимірювання, порівняння, аналіз, синтез, індукція, моделювання, формалізація, теорія, припущення, історичний метод, системний підхід.

Інформаційною базою при написанні роботи стало: підручники з менеджменту та управління бізнес-процесами вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань та статей вітчизняних та зарубіжних авторів, статистичні портали, інтернет-ресурси, дані про поточний стан підприємства, польові дослідження.

Практичним значенням отриманих результатів є можливість застосувати запропоновані автором рекомендації для підвищення ефективності роботи бізнес-процесів та системи управління ними.

Структура дипломної роботи побудована згідно з поставленими завданнями роботи та складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Загальний обсяг 56 сторінок, з яких 42 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Роль та сутність бізнес-процесів при управлінні підприємством

Початком вивчення бізнес-процесів як явища можна вважати 1776 рік. Саме в цьому році відомий британський економіст Адам Сміт опублікував свою працю «An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations», де, фактично, вперше описав бізнес-процес. Цим процесом є послідовність виготовлення канцелярських ґудзиків. Автор описує цей процес таким чином: «Чоловік витягує дріт, інший його вирівнює, третій його ріже, четвертий його загострює, п'ятий обточує інший кінець для насадження головки, для виготовлення головки необхідно дві-три окремі дії, а її одягання це окрема операція, відбілювання ґудзика – інша, навіть загортання ґудзиків у папір є окремою операцією... таким чином, виготовлення ґудзиків поділене на приблизно 18 окремих операцій» [1, с. 8-9].

Після Адама Сміта бізнес-процеси досліджувало ще багато вчених, які були представниками шкіл наукового та адміністративного менеджменту. Одним із таких представників є американський інженер Фредерік Тейлор, який на основі проведених ним експериментів у своїй праці «The Principles of Scientific Management» виклав методи організації та нормування праці, розстановки працівників, раціоналізації використання ресурсів та управління виробничим процесом [2].

Попри те, що бізнес-процеси досліджуються вже понад 250 років, вони як об'єкт дослідження не втратили свою актуальність, про що свідчить велика кількість досліджень на цю тематику на сучасному етапі.

Для початку дослідження зазначеної теми необхідно дати визначення терміну «бізнес-процес» та зрозуміти що він передбачає. Бізнес-процеси як явище досліджувало багато вчених, серед яких Томас Девенпорт, Майкл Хаммер, Михайло Рибаків, Гірі Раммлер та інші.

Американський академік у сфері інновацій бізнес-процесів Томас Девенпорт у своїй книзі «Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology» визначає бізнес-процес як «структурований, вимірний набір дій, створений для отримання певного результату для конкретного клієнта або ринку. Це передбачає сильний акцент на тому, як саме виконується робота в організації» [3, с. 5]. Також він уточнив це визначення такою фразою: «Таким чином, процес є специфічним упорядкуванням робочих дій за часом і місцем, з початком і кінцем та чітко визначеними входами та результатами: структурою дій» [3, с. 5].

Один із засновників та дослідників теорії реінжинірингу бізнес-процесів Майкл Хаммер разом зі своїм колегою Джеймсом Чампі у своїй праці «Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution» дає таке визначення бізнес-процесу: «Ми визначаємо бізнес-процес як сукупність заходів, які мають один або кілька вхідних потоків і створюють результати, які є цінністю для клієнта» [4, с. 38]. Це визначення є схожим на визначення яке дав бізнес-процесам Томас Девенпорт, але конкретизує, що на виході процесу є цінність для клієнта, тобто бізнес-процес – це ланцюг створення цінності.

Автор книги «Бізнес-процеси. Як їх описати, налагодити та впровадити. Практикум» Михайло Рибаків у своїй книзі визначає бізнес-процес як стандартну послідовність (ланцюжок) дій, яка багаторазово виконується в компанії для отримання заданого результату та наголошує саме на тому, що на відміну від проекту, кожен бізнес-процес повторюється у відносно незмінному виді [5]. Таким чином автор доповнює вищезгадані визначення тим, що процеси є повторюваними, тобто виконується принаймні декілька разів.

Дослідники Гірі Раммлер та Алан Браче у своїй праці «Improving Performance: How to manage the white space on the organizational chart» зазначають, що бізнес-процеси не завжди створюють цінність для клієнта, вони також можуть створювати цінність для стабільного функціонування підприємства. Процеси, які спрямовані на створення цінності для клієнта автори називають первинними, а ті, що спрямовані на забезпечення функціонування підприємства – підтримуючі [6].

Підсумовуючи вищезгадане, можна вивести таке визначення бізнес-процесу, яке чітко відобразить всю суть цього терміну та врахує його особливості. Бізнес-процес – це певний алгоритм дій, що має вхідні потоки на початку та цінність для клієнта чи свого підприємства в кінці, при цьому повторюється без суттєвих змін кожного разу, коли потрібно створити цю цінність.

Як вже було згадано раніше, процеси поділяють на первинні та підтримуючі, або процеси підтримки. Михайло Рибаків пропонує розподілити бізнес-процеси на 4 категорії: основні, допоміжні, процеси управління та процеси вдосконалення [5].

Основні бізнес-процеси автором названі такі процеси, які Гірі Раммлер та Алан Браче називають первинними. Тобто, це ті процеси, які приносять дохід компанії, створюючи цінність для клієнта. На вході таких процесів завжди клієнт з потребою, а на виході задоволення потреби цього клієнта. Приклади таких процесів залежать від сфери діяльності компанії: для ІТ-компанії це розробка програмного забезпечення, для станції технічного обслуговування це ремонт автомобіля, для готельно-ресторанного бізнесу – обслуговування клієнта тощо.

Допоміжні процеси, процеси управління та вдосконалення – це ті процеси, які Гірі Раммлер та Алан Браче називають підтримуючими, тобто вони не створюють цінність напряму для клієнта, але забезпечують функціонування компанії.

Допоміжні бізнес-процеси – це процеси які забезпечують належну роботу основних процесів. Прикладами таких процесів можуть бути: логістичні процеси, процеси бухгалтерського обліку, маркетингові процеси, наймання працівника на роботу тощо. Основною особливістю таких процесів є те, що вони є витратами підприємства, а не доходами, як основні. Але класифікуючи процеси варто звертати увагу на основну діяльність компанії. Наприклад, у більшості випадків процеси бухгалтерії – це допоміжні процеси, але для компанії яка надає послуги з ведення бухгалтерського обліку це будуть основні процеси, адже саме з них підприємство отримує дохід.

Процеси управління Михайло Рибаків поділяє на 3 підкатегорії: стратегічне управління, тактичне управління та оперативне управління. Принцип управління

для всіх підкатегорій схожий, вони відрізняються лише часовим проміжком планування та реалізації поставлених цілей, які можуть бути різними в залежності від країни розташування та сфери діяльності підприємства. Схема управлінського процесу, яку пропонує дослідник, зображено на рисунку 1.1. Цей процес нагадує цикл Демінга, або цикл PDCA, який рекомендовано використовувати для покращення вже існуючих бізнес-процесів згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2000 [7]. Саме тому, на суб'єктивну думку автора, цей процес може вважатися управлінським.

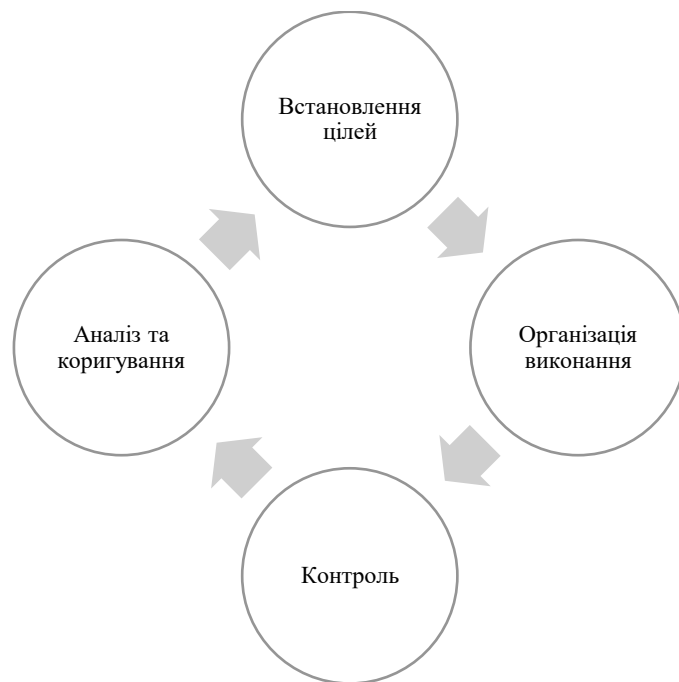


Рис. 1.1. Схема процесу управління запропонована Михайлом Рибаківим (створено автором на основі [5])

Четвертою категорією бізнес-процесів за Михайлом Рибаківим є процеси вдосконалення. Головна мета таких процесів – забезпечити систематичне та безперервне зростання компанії. Прикладом таких процесів може бути організація зворотного зв'язку з клієнтами або процес збору та обробки персональних даних споживачів. На суб'єктивну думку автора, такі процеси є вкрай важливими на сучасному підприємстві, адже вони забезпечують йому конкурентну перевагу серед інших компаній.

Бізнес-процеси в компанії є завжди, адже саме вони її й формують, забезпечуючи виробництво товарів чи надання послуг. Але не всі компанії мають

формалізовані процеси, тобто описані та регламентовані через офіційні документи, наприклад через посадові інструкції. Формалізація та регламентація процесів має цілий ряд переваг.

Першою перевагою є їх стандартизація, тобто кожен процес чітко прописаний та не зазнає суттєвих змін під час його виконання. Такий підхід є особливо актуальним для великих компаній з багатьма підрозділами чи філіалами, адже забезпечує однакове виконання процесу завжди при будь-яких обставинах. Це зможе налагодити діяльність компаній, адже дозволить всім працівникам використовувати оптимальні, за визначенням керівництва, методи виконання їх професійних завдань.

Другою перевагою є можливість забезпечення швидкого процесу адаптації нових співробітників. Якщо стандартизовані процеси будуть прописані в посадових інструкціях, то новий співробітник зможе одразу зрозуміти методи роботи компанії, а не вигадувати власні чи витратити час у вже досвідчених працівників на своє навчання.

Третьою перевагою є те, що завдяки формалізованим процесам керівництво компанії може їх аналізувати, як кількісно, так і якісно. Саме формальний опис бізнес-процесу може допомогти розібратися менеджменту де саме є його слабке місце чи виникла проблема, після чого проблему можна буде усунути. Завдяки сучасним системам інформаційних технологій можна здійснювати кількісний аналіз бізнес-процесу, на основі даних отриманих під час цього процесу.

На думку автора, окрім переваг є також і недоліки формалізації бізнес-процесів. Першим недоліком є те, що строгий контроль над виконанням бізнес-процесів може призвести до падіння креативності працівника або цілого колективу, адже обмежить його право вибору в нестандартному підході до виконання завдань. Саме тому цей підхід не є ефективним для підприємств, які працюють в зеленій чи бірюзовій парадигмах за теорією кольорових організацій Фредеріка Лалу [8]. Прикладом такої компанії може бути американська авіакомпанія Southwest Airlines, яка працює в зеленій парадигмі. Прийняття рішень у наземних підрозділах цієї компанії децентралізовано, працівники наділені повноваженнями самостійно

шукати творчі шляхи вирішення проблем клієнтів [9]. Саме завдяки такому підходу компанія має унікальну корпоративну культуру та високий рівень мотивації працівників, чого складно було б досягти, якщо бізнес-процеси були формалізовані та їх виконання було обов'язковим.

Другим недоліком можна вважати монотонність праці, якщо постійно слідувати формалізованому процесу, не змінюючи при цьому методи виконання завдання. Монотонність праці часто є причиною професійного вигорання працівників, тому необхідно вживати необхідні запобіжні заходи аби уникнути цього.

Отже, формалізуючи бізнес-процеси підприємства, менеджмент компанії має бути дуже уважним. При прийнятті такого рішення необхідно врахувати такі фактори, як корпоративна культура та ступінь свободи в прийнятті рішень працівниками на робочих місцях.

1.2. Методи управління та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві

Процесний підхід в управлінні – це застосування в організації системи управління, що передбачає визначення бізнес-процесів та їх взаємодії, а також управління ними [10]. Управління бізнес-процесами в організації передбачає їх виявлення, моделювання, аналіз, впровадження, оптимізація та автоматизація. Алгоритм впровадження та забезпечення процесного підходу в управлінні представлено на рисунку 1.2.

Для початку впровадження процесного підходу менеджмент компанії або відповідальні за це особи мають виявити існуючі процеси в компанії. Михайло Рибаків у своїй книзі рекомендує для цього проводити інтерв'ю з представниками відділів для їх виявлення або влаштовувати колективне обговорення [5].



Рис. 1.2. Етапи впровадження та забезпечення процесного підходу в управлінні
(створено автором на основі [5; 7; 10])

Наступним етапом управління бізнес-процесами є їх опис або моделювання. Після виявлення існуючих процесів їх необхідно зобразити в документах компанії описавши чи змодельювавши їх такими якими вони є за поточної ситуації, або як їх називають «as is». Описати процеси можна у словесній формі по пунктах або зобразити у вигляді схеми за допомогою спеціальних нотацій бізнес-процесів, наприклад IDEF, EPC чи BPMN. На суб'єктивну думку автора, оптимальним вибором для описання бізнес-процесів є BPMN (Business Process Model and Notation), адже ця нотація дозволяє описати бізнес-процес в усіх подробицях, при тому схема процесу є зрозумілою для всіх зацікавлених сторін, якими можуть бути менеджмент, фахівці з бізнес-процесів, звичайні працівники та працівники ІТ-відділу. IDEF та EPC мають менший перелік елементів, що іноді не дає змогу описати процес з усіма деталями, та не призначені для подальшої автоматизації процесу. Наприклад, EPC містить лише 9 базових елементів для опису бізнес-процесів, а BPMN 39 [11]. Актуальною версією BPMN є BPMN 2.0. Побудувати відповідні діаграми процесів можна вручну або за допомогою спеціального програмного забезпечення.

Моделювання бізнес-процесів дає змогу проаналізувати їх на наявність недоліків, наприклад вузьких місць процесу [12]. Вузькі місця є причиною виникнення черг та простоїв на виробництві або під час надання послуг. Для того щоб таких проблем не виникало, вузькі місця необхідно розширити для підвищення ефективності процесу та більш раціонального використання ресурсів підприємства. Для того щоб виявити проблемні місця, дослідники радять ставити такі питання [13]:

- На яких стадіях процес переривається або затримується?
- На яких стадіях працівники або клієнти відчують незадоволення?
- Які етапи процесу вимагають занадто великого обсягу часу?
- Які етапи процесу можуть призвести до незадовільного результату?
- Які стадії бізнес-процесу вимагають занадто великий обсяг ресурсів?

Окрім якісного аналізу, бізнес-процеси можна також проаналізувати завдяки цілому ряду показників ефективності бізнес-процесів, які будуть залежати від типу процесів та сфери діяльності компанії. Такий аналіз допоможе порівняти ефективність власних бізнес-процесів із середніми по галузі, або з процесами на підприємствах-еталонах під час застосування технології бенчмаркінгу.

Після виявлення проблемних місць, з метою їх усунення будується нова, ідеальна, модель процесу з виправленими недоліками «to be». Для покращення та оптимізації бізнес-процесів можуть використовуватися різні методи та інструменти, серед яких перепроєктування, реінжиніринг та бенчмаркінг [14].

Перепроєктування – це інструмент покращення бізнес-процесів підприємства, що передбачає внесення незначних змін у вже існуючі бізнес-процеси [15]. Такий метод доцільно використовувати якщо процеси до покращення працювали справно, але в перспективі їх виробничу потужність можна підвищити. Основною перевагою такого методу є відносно короткий час та малі ресурси для покращення бізнес-процесу цим методом.

Реінжиніринг це також інструмент покращення процесів підприємства, який схожий на перепроєктування, але передбачає кардинальне внесення змін до бізнес-процесу або його повна перебудова [4]. Такий інструмент доцільно застосовувати

у випадку різкої зміни внутрішнього чи зовнішнього середовища компанії, наприклад при автоматизації процесу. Серед переваг такого методу є переосмислення цілей та структури процесу, що може кардинально покращити цілий процес. Серед недоліків є значні витрати часу та ресурсів при використанні цього методу.

Бенчмаркінг – це інструмент покращення бізнес-процесів порівняння процесів власної компанії з процесами компанії-еталона, які є схожі за їх виходом та працюють більш ефективно. Після порівняння бізнес-процесів, процес еталонної компанії або його деякі елементи можна застосувати у власній компанії [16]. Перевагами цього інструменту є низькі витрати часу та ресурсів при проведенні процедури покращення процесу. Недоліком цього методу є ризик неврахування особливостей компанії-еталона, які впливають на оптимальну роботу процесу в ній.

Після розробки вже нового бізнес-процесу, менеджмент підприємства може почати його впроваджувати в компанії. Ще до початку проекту з впровадження змін, усі зацікавлені сторони мають зрозуміти, що зміни необхідні, адже викликані факторами внутрішнього чи зовнішнього середовища підприємства. Після усвідомлення та розробки проекту з внесення змін, керівництво або відповідальна особа чи група людей може впровадити ці зміни експериментально в деяких відділах компанії або лише для деяких працівників з метою тестування цих інновацій. За результатами тестування керівництво може прийняти рішення про розширення нового процесу на всіх працівників які були учасниками старого процесу або про внесення змін до нового процесу з метою його адаптації та усунення помилок виявлених під час тестування [17]. Також варто зазначити, що після впровадження нових процесів їх варто постійно покращувати, використовуючи, наприклад, цикл Демінга, який рекомендовано використовувати згідно зі стандартами ISO 9000:2000 [7].

1.3. Автоматизація як метод оптимізації бізнес-процесів підприємства

Автоматизація бізнес-процесів визначається як автоматизація складних бізнес-процесів і функцій за межами звичайних маніпуляцій з даними та ведення записів, як правило, шляхом використання сучасних технологій [18]. Таке визначення дає дослідницька та консалтингова компанія Gartner у своєму офіційному словнику інформаційних технологій. Автоматизація бізнес-процесів відбувається завдяки різному програмному забезпеченню, що розроблене під конкретні потреби підприємства. Прикладом автоматизованих процесів можуть бути видача готівки банкоматами, до появи яких така операція здійснювалася вручну та потребувала більшого часу, або встановлення хмарних технологій для обробки замовлень клієнтів компанії.

До типів програмного забезпечення, завдяки якому можна автоматизувати бізнес-процеси підприємства, можна віднести: CRM-системи, HRM-системи, MRP-системи, системи управління фінансами та бухгалтерським обліком, системи організації обміну даними та документообігу. Ці системи можуть використовуватися як самостійне програмне забезпечення, так і об'єднані у єдину ERP-систему.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) – вид програмного забезпечення для ведення обліку та управління всіма ресурсами компанії, які необхідні для здійснення продаж, виробництва, закупівель і обліку при виконанні клієнтських замовлень [19]. Такий тип програмного забезпечення дозволяє об'єднати всі інформаційні потоки підприємства в одну систему з метою обміну, збереження та аналізу даних компанії. Функції ERP-системи відрізняються в залежності від виробника програмного забезпечення та налаштувань, які кожне підприємство обирає в залежності від його потреб. Функції можуть забезпечувати функціонування будь-якої категорії процесів та відповідати за такі функції підприємства: збут продукції, управління фінансами, операційний менеджмент, логістика та складування, управління персоналом.

CRM-система (Customer Relationship Management) – програмне забезпечення, яке дозволяє частково або повністю автоматизувати процеси маркетингу, продажів та комунікації з клієнтами. Функціями такої системи є: накопичення всіх можливих персональних даних клієнта та історії взаємодії з ним, здійснення розсилки електронних листів та інших методів зв'язку, аналіз результатів комунікації та угод з клієнтами. Станом на 2020 рік, найбільшим постачальником CRM-систем є компанія Salesforce з часткою світового ринку такого типу програмного забезпечення на рівні 19,5%. Також популярними є продукція таких компаній: SAP, Oracle, Microsoft та Adobe. Частки ринку цих компаній за доходом від постачання CRM-систем у світі зображено на рисунку 1.3 [20].

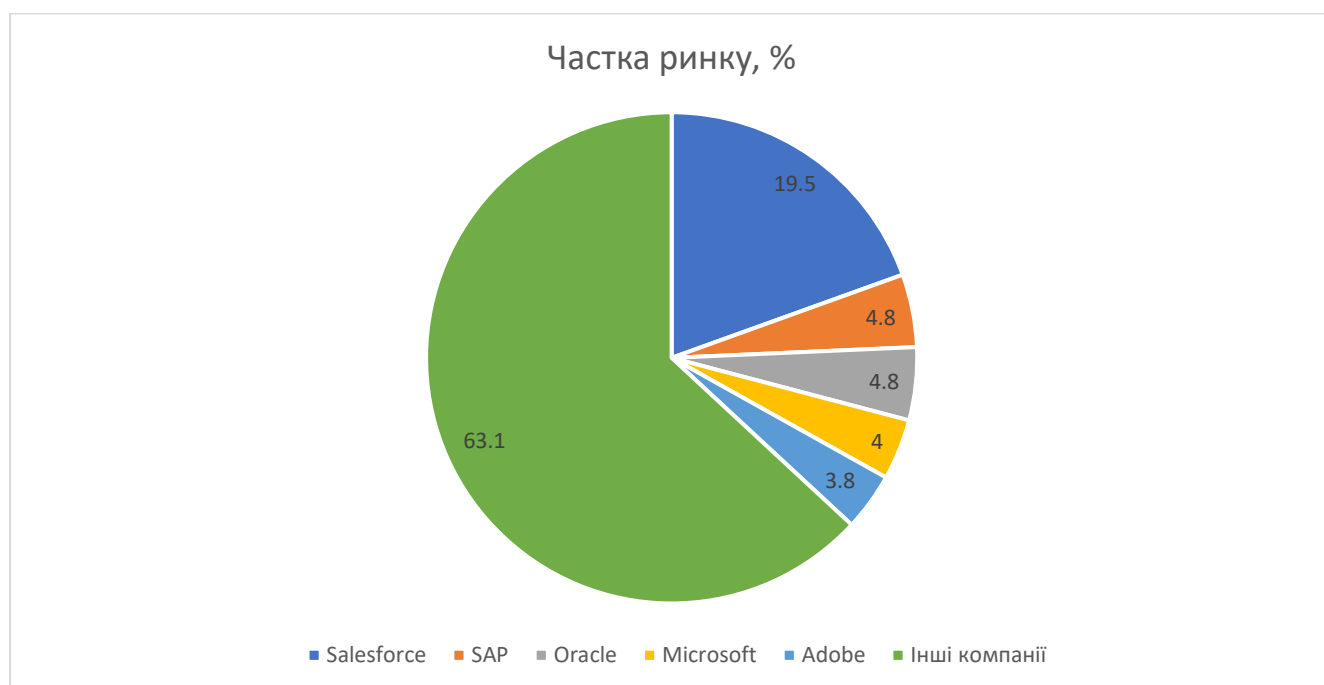


Рис. 1.3. Частка компаній за доходом від постачання CRM-систем у світі за 2020 рік (створено автором на основі [20])

HRM-система (Human Resources Management) – тип програмного забезпечення для управління персоналом, що збирає різні дані про працівників підприємства з метою їх аналізу та дає змогу оцінити ефективність персоналу, розрахувати зарплату кожному працівнику враховуючи його показники ефективності, скласти індивідуальний портрет працівника, розробити програми професійного розвитку. Також система містить інформацію про рух кадрів та

штатний розпис, що дає змогу вести ефективний облік кадрів у режимі реального часу.

MRP-системи (Material Requirements Planning) використовуються для управління логістичними процесами, виробництвом та його забезпеченням. До функцій MRP-системи належать: формування звітності по виробництву, розрахунок необхідної сировини та матеріалів, розрахунок оптимального рівня запасів, збір та накопичення даних по роботі процесів. Прикладом такого програмного забезпечення є «1С: Управління виробничим підприємством» [21].

Системи автоматизації управління фінансами та бухгалтерського обліку дозволяють формувати фінансову звітність, контролювати виконання фінансового плану та договорів, контролювати грошові потоки та консолідувати звітності компанії. Не всі перераховані функції можуть бути автоматизовані повністю, але такий тип програмного забезпечення дозволяє суттєво скоротити час на збір та обробку інформації, що зменшує часові витрати фахівця.

Для організації документообігу та обміну даними на підприємстві можуть застосовуватися різні хмарні рішення, що об'єднують всю інформацію підприємства в єдиній системі. Функціями таких інформаційних систем можуть бути організація обміну документацією, вчасне отримання потрібної інформації та погодження документів.

Впровадження автоматизації бізнес-процесів на підприємстві має багато переваг, серед яких можуть бути:

- Скорочення часу на виконання завдань.
- Скорочення витрат на оплату праці персоналу через відсутність необхідності деяких посад після автоматизації процесів.
- Скорочення рутинної роботи.
- Підвищення продуктивності праці.
- Зниження ризику або унеможливлення помилок через людський фактор.
- Підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

- Покращення координації між підрозділами.

Переваги, що отримують підприємства від впровадження систем автоматизації бізнес-процесів залежать від типу програмного забезпечення яким здійснюється автоматизація. Наприклад, за результатами спільного дослідження GfK та Бітрикс24 у 2020 році, 92% респондентів дослідження зазначили, що після впровадження CRM-системи ефективність їхнього бізнесу зросла. Причини зростання ефективності компанії внаслідок впровадження CRM-системи та частка респондентів які зазначили цю причину як головну зображено на рисунку 1.4 [22].



Рис. 1.4. Причини зростання ефективності компаній внаслідок впровадження CRM-систем (створено автором на основі [22])

Серед недоліків автоматизації, які можуть виникнути при її неграмотному впровадженні, можна виділити недостатнє втручання та контроль за деякими повністю автоматизованими бізнес-процесами. Прикладом такої ситуації може бути скандал навколо компанії Міжнародні Авіалінії України (МАУ) у 2020 році. У зв'язку з пандемією COVID-19, урядом було оголошено про припинення авіасполучення з Україною, через що багато людей виявило бажання негайно повернутися в Україну. МАУ використовує програмне забезпечення для автоматичного визначення цін на квитки, вартість яких зросла в той момент приблизно у 2,5 рази, адже система розцінила ажіотаж як високий попит [23].

Суспільство оцінило такі дії як спробу компанії отримати додаткові прибутки з людей які опинилися в скрутній ситуації, що вдарило по репутації компанії.

Висновки за розділом 1

Бізнес-процес – це певний алгоритм дій, що має вхідні потоки на початку та цінність для клієнта чи свого підприємства в кінці, при цьому повторюється без суттєвих змін кожного разу, коли потрібно створити цю цінність. Всі компанії мають бізнес-процеси, але вони не завжди чітко описані та офіційно затверджені. Формалізація бізнес-процесів підприємства має багато переваг, серед яких стандартизація методів роботи компанії, полегшення розширення підприємства, полегшення проведення аналізу поточної ситуації в компанії.

Управління бізнес-процесами передбачає їх виявлення, моделювання, аналіз, покращення, впровадження нових процесів та постійне покращення. Для покращення процесів застосовують інструменти перепроєктування, реінжинірингу та бенчмаркінгу. Після впровадження нових бізнес-процесів, їх потрібно постійно покращувати. Автоматизація дозволяє перевести частину завдань з зони відповідальності людини на програмне забезпечення. Автоматизованими можуть бути процеси що стосуються комунікації з клієнтами, управління персоналом, управління виробничим процесом, логістики, збуту продукції, управління фінансами, бухгалтерського обліку та документообігу. Перевагами автоматизації є підвищення ефективності праці, скорочення витрат, зменшення впливу людського фактора, оптимізація використання ресурсів підприємства. Недоліком автоматизації бізнес-процесів може стати недостатній контроль над повністю автоматизованими бізнес-процесами.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Загальна та економічна характеристика підприємства

У цьому розділі досліджено підприємство Х. У зв'язку з комерційною таємницею та з міркувань безпеки у зв'язку з оголошеним воєнним станом в Україні, автором не може бути вказана назва підприємства, тому для подальшого його позначення буде використовуватися термін «Підприємство Х».

Підприємство Х – підприємство в галузі виробництва засобів індивідуального захисту та військового спорядження, що було засновано у 2014 році в місті Харків. З початком активної фази російсько-української війни у 2022 році, підприємство було вимушене здійснити релокацію до міста Львів у зв'язку з воєнними діями в регіоні та об'єдналося в кластер з іншими підприємствами цієї ж галузі. Підприємство скоротило глибину асортименту та тимчасово перетворилося з комерційного підприємства на волонтерське об'єднання, яке передає всю виготовлену продукцію на потреби різних підрозділів Збройних Сил України завдяки грошам залученими через благодійні внески [27].

За класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД-2010), основним видом діяльності підприємства є клас 32.99 «Виробництво іншої продукції, н.в.і.у.». Асортимент продукції, яку виготовляє підприємство, можна поділити на дві групи: засоби індивідуального захисту та військового спорядження. Серед засобів індивідуального захисту підприємство до переміщення виробляло: армійські бронежилети, бронежилети для гуманітарних місій та ЗМІ, поліцейські та цивільні бронежилети, бронежилети прихованого носіння, бронеплити, балістичні пакети. Після переміщення серед засобів індивідуального захисту підприємство виробляє в основному армійські бронежилети та бронеплити. Група асортименту військового спорядження не зазнала скорочення глибини після початку активної фази війни та включає в себе: підсумки, рюкзаки, сумки,

військові ремені, м'які коробки для кулеметів, ременно-плечові системи та розвантажувальні системи.

До початку воєнних дій у регіоні підприємство реалізовувало свою продукцію через свій офіційний інтернет-магазин, інші інтернет-магазини та за контрактами на оптові замовлення продукції. Основними напрямками збуту були: роздрібні продажі, державне замовлення та експорт продукції за кордон. Після початку активної фази війни підприємство передає всю виготовлену продукцію на безоплатній основі підрозділам Збройних Сил України за запитом їхніх представників. Розподіл реалізованої продукції компанії до та після початку активних воєнних дій зображено на рисунку 2.1.

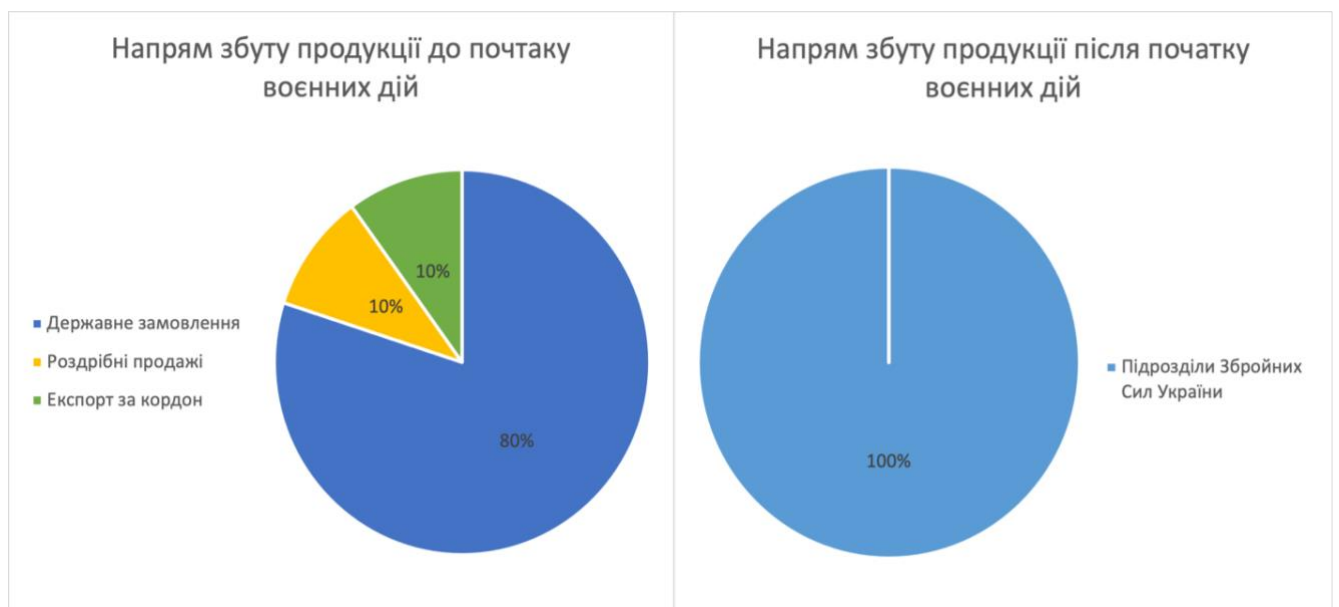


Рис. 2.1. Напрями збуту продукції підприємства (створено автором на основі [27])

Підприємство X до переміщення належало до середніх підприємств, оскільки мало у своєму штаті приблизно 150 працівників. Після переміщення підприємство класифікується як велике, адже має у своєму штаті приблизно 270 працівників [27].

До початку воєнних дій підприємство перебувало на стадії розквіту, згідно з моделлю життєвого циклу організації за Іцхаком Адізесом, адже підприємство демонструвало стабільне зростання доходів, бізнес-процеси були налагоджені та оптимізовані, була вибудована чітка організаційна структура. Після початку воєнних дій, у зв'язку з переміщенням підприємства до Львова, підприємство об'єдналося у кластер з іншими підприємствами. У зв'язку з цим можна вважати,

що підприємство на даному етапі знаходиться на стадії дитинства, оскільки має заново вибудувати бізнес-процеси та організаційну структуру.

Для виявлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства X було проведено SWOT-аналіз компанії. Результати SWOT-аналізу представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз підприємства X

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відомий в Україні бренд. 2. Наявність досвіду з експорту продукції на іноземні ринки. 3. Професійний топ-менеджмент та менеджери відділів. 4. Висока якість продукції. 5. Наявність відділу для розробки нових та покращення вже існуючих видів продукції. 6. Підприємство є ексклюзивним виробником деякої продукції (піхотний тактичний комплекс "Хижак" для кулемета ПК/ПКМ). 6. Наявність власних виробничих потужностей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія не є прибутковою на даному етапі та підтримує своє існування завдяки благодійним внескам. 2. Недостатньо налагоджені бізнес-процеси у зв'язку з релокацією підприємства.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Виготовлення частини продукції за власні кошти підприємства. 2. Виготовлення ширшого асортименту продукції. 3. Використання останніх розробок та винаходів в галузі. 4. Вихід на іноземні ринки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Падіння обсягу надходжень грошей від благодійних внесків, що призведе до зменшення обсягу випуску продукції. 2. Ракетні удари по об'єктах підприємства. 3. Прискорення темпів інфляції та девальвації національної валюти, що збільшить вартість сировини.

Отже, на основі результатів матриці SWOT-аналізу компанія має дві стратегічні цілі. Першою ціллю є оптимізація бізнес-процесів підприємства на даному етапі у зв'язку з переміщенням підприємства, адже старі не є адаптовані під нові умови. Другою ціллю є часткове повернення до комерційної діяльності з метою забезпечення прибутку.

Також за результатами аналізу, підприємство має вжити заходи з метою мінімізації загроз і подолання слабких сторін, використовуючи для цього свої сильні сторони та можливості. Такими заходами можуть бути:

- Виготовлення частини продукції за власні кошти компанії з метою отримання прибутку. Продукцію можна збувати як роздрібно через свій інтернет-магазин чи мережі спеціалізованих магазинів, так і продавати на експорт на іноземних ринках.
- Адаптувати вже існуючі та створити нові бізнес-процеси згідно з новими умовами в яких опинилося підприємство, залучивши при цьому відповідних внутрішніх фахівців.
- Удосконалення процесу виробництва з використанням останніх розробок та винаходів в галузі з метою скорочення витрат.

Для дослідження факторів зовнішнього середовища підприємства на даному етапі, які впливають на його функціонування, було проведено PEST-аналіз, який дозволить виявити політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори та оцінити ступінь їх впливу за п'ятибальною шкалою. Оцінка 1 означає незначний вплив фактору, а оцінка 5 – значний вплив фактору на діяльність підприємства. Сам PEST-аналіз зображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз підприємства X

Фактори	Оцінка впливу
Політичні	
1. Державне регулювання галузі військового спорядження.	2
2. Антимонопольна політика держави.	2
3. Політика щодо митного регулювання сировини та матеріалів необхідних для виробництва.	3
4. Внесення змін в податковий кодекс.	1
5. Наявність бойових дій чи загрози ракетних ударів в регіоні	4
Економічні	
1. Попит на продукцію.	4
2. Рівень інфляції.	2
3. Стабільність національної валюти (гривні).	3
4. Наявність кваліфікаційних людських ресурсів на ринку праці.	3
5. Вартість сировини.	4
Соціальні	
1. Чисельність населення в регіоні (місто Львів).	1
2. Ставлення населення до волонтерської праці.	4
3. Ставлення населення до благодійності.	5
Технологічні	
1. Винаходи та нові розробки в оборонній галузі.	3

Отже, найбільш вагомими факторами зовнішнього середовища на основі проведеного аналізу можна виділити: наявність бойових дій чи загрози ракетних ударів в регіоні, попит на продукцію, вартість сировини, ставлення населення до волонтерської праці та благодійності.

2.2. Організаційна характеристика підприємства

За формою організації, підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Зареєстроване у місці Харків зі статутним капіталом у розмірі 165 200 грн та має трьох засновників. Частки в статутному капіталі засновників співвідносяться як 42,5%, 42,5% та 15%. Таким чином для прийняття рішень на підприємстві в будь-якому випадку необхідно два голоси власників з трьох [28].

До початку активної фази російсько-української війни підприємство налічувало приблизно 150 працівників, з яких 120 займалися виробництвом продукції, а 30 працювали в адміністративних відділах. Підприємство складалося з 12 підрозділів з такими завданнями [28]:

- Відділ продажів (організація збуту продукції, забезпечення маркетингової діяльності та зв'язків з громадськістю).
- Юридичний відділ (підготовка контрактів та інших документів).
- Склад (управління запасами сировини та готової продукції).
- Відділ обліку (здійснення обліку сировини та готової продукції).
- Відділ розробок (здійснення розробок та їх тестування).
- Бухгалтерія (здійснення бухгалтерського обліку та ведення фінансової звітності на підприємстві).
- Виробництво напівфабрикатів (виробництво продукції, яка надалі використовується для виробництва кінцевого продукту).
- Виробництво готової продукції (виробництво кінцевої продукції з метою збуту).

- Відділ контролю якості (тестування готової продукції та забезпечення дотримання стандартів при її виробництві).
- Відділ автоматизації (автоматизація виробництва).
- Відділ логістики (забезпечення транспортування сировини та готової продукції).
- Відділ закупок (пошук та укладання контрактів з постачальниками).

Керівництво підприємством здійснювалося двома директорами, за якими було закріплено конкретні відділи для керівництва ними. Організаційна структура компанії є лінійною та представлена на рисунку 2.2.

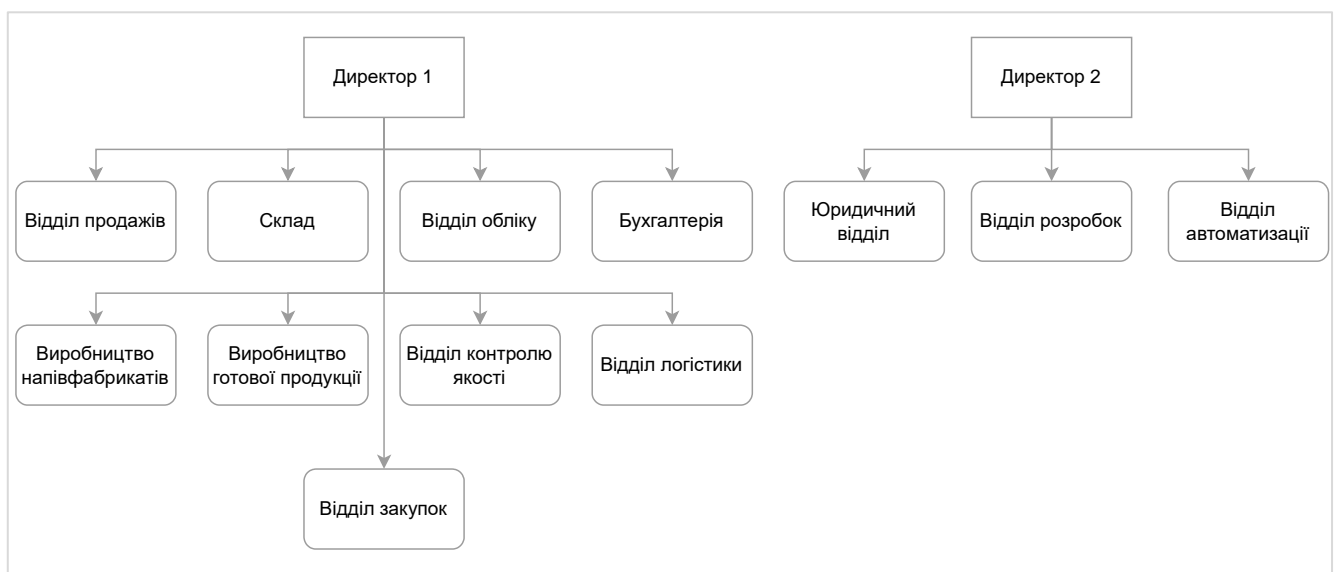


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства до переміщення (створено автором на основі [28])

На самому підприємстві цих директорів називали «директор з виробничої частини», якого на рисунку 2.2 позначено як «Директор 1», та «директор з розвитку та юридичних питань», якого на рисунку 2.2 позначено як «Директор 2». Відділу управління персоналом не було, ці функції виконували директори в межах відділів, які були їм підпорядковані.

З початком активної фази війни підприємство у зв'язку з переміщенням було змушене дещо змінити свою структуру, об'єднати та створити нові відділи аби адаптуватися під нові умови. На момент написання роботи на підприємстві працює приблизно 270 працівників, з яких 250 займаються виробництвом продукції, а 20

працюють в адміністративних відділах. Підприємство складається з 12 підрозділів з такими функціями:

- Відділ закупок 1 (пошук та укладання контрактів з постачальниками сировини для виробництва текстильної продукції).
- Відділ закупок 2 (пошук та укладання контрактів з постачальниками сировини для виробництва бронеелементів).
- Відділ логістики (забезпечення транспортування сировини на виробництво).
- Виробництво текстильної продукції.
- Виробництво бронеелементів.
- Відділ фандрейзингу (залучення благодійних внесків для підтримання існування підприємства та забезпечення виробництва продукції).
- Лабораторія (розробка та тестування нової продукції, контроль якості сировини, тестування готової продукції).
- Юридичний відділ (розв'язання юридичних проблем).
- Відділ медіа (зв'язки з громадськістю, забезпечення маркетингової діяльності).
- Бухгалтерія (бухгалтерський облік, забезпечення обліку сировини та готової продукції).
- HR-відділ (управління персоналом).
- Склад (управління запасами сировини та готової продукції).

Отже, після переміщення підприємства деякі відділи були розформовані у зв'язку з відсутністю потреби підприємства в їхніх функціях, деякі відділи були об'єднані, деякі відділи отримали інші функції, а деякі відділи були утворені для адаптації системи управління підприємством під нові умови. Керівництво підприємством здійснюють два директори, яким підпорядковані конкретні відділи. Організаційну структуру, актуальну на момент написання роботи, зображено на рисунку 2.3.

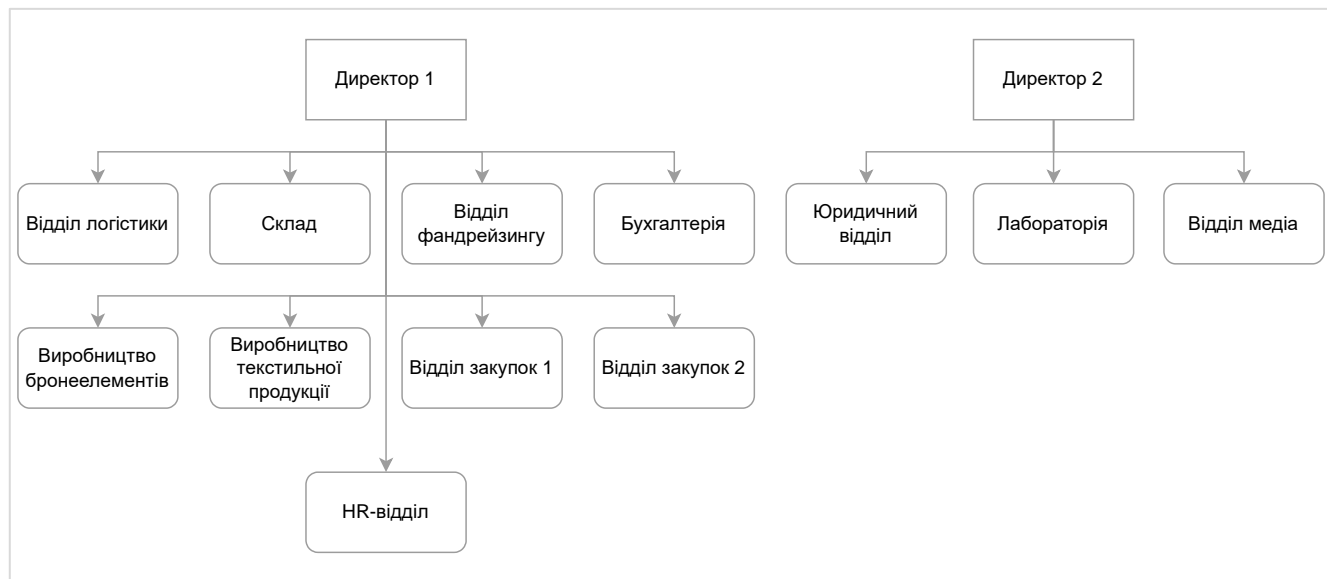


Рис. 2.3. Організаційна структура підприємства після переміщення (створено автором на основі [28])

Розподіл підпорядкування відділів директорам є схожим на той що був до переміщення підприємства. Директору з виробництва, якого на рисунку 2.3 позначено як «Директор 1», підпорядковано 9 відділів, а директору з розвитку, якого на рисунку 2.3 позначено як «Директор 2», підпорядковано 3 відділи.

Стиль керівництва підприємством змінився після переїзду компанії. До переїзду стиль був авторитарний, а після переїзду став демократичним. Це пояснюється появою більш кваліфікованих працівників в адміністративних відділах, які володіють усіма необхідними знаннями для самостійного прийняття рішень в межах своїх відділів та посадових обов'язків.

За класифікацією Фредеріка Лалу, підприємство X можна віднести до організації, що діє в помаранчевій парадигмі. Це характеризується такими особливостями як науковий підхід до виробництва продукції, чітка організаційна структура, наявність формалізованих бізнес-процесів.

Зв'язки між відділами є досить поширеними, адже бізнес-процеси компанії охоплюють собою одразу декілька відділів. Для забезпечення комунікації в середині компанії, підприємство має спільний для всіх працівників груповий чат для обміну повідомленнями та документами в соціальній мережі Telegram. Для

обміну повідомленнями та документами безпосередньо з конкретною людиною також використовується ця соціальна мережа.

2.3. Управління бізнес-процесами на підприємстві

У зв'язку з переміщенням підприємства після початку активної фази війни, підприємство сильно змінило свою діяльність. На момент написання роботи у підприємства є тільки один регламентований бізнес-процес, який відбувається на постійній основі. Цим процесом є процес постачання сировини та матеріалів для виробництва. Текстовий варіант цього процесу виглядає таким чином [29]:

1. Склад повідомляє через соціальну мережу Telegram відповідний відділ закупок про скорочення запасів певного матеріалу чи сировини.
2. Відділ закупок шукає оптимальний варіант постачальника.
3. Зв'язок з постачальником для обговорення умов.
4. Отримання умов та рахунку від постачальника на електронну пошту компанії.
5. Передача умов та рахунку директору 1 через соціальну мережу Telegram.
6. Директор 1 розглядає варіант запропонованої угоди.
7. Якщо директор 1 погодив запропоновану угоду, то рахунок передається бухгалтерії через соціальну мережу Telegram.
Якщо директор 1 не погодив запропоновану угоду, то процес переривається та починається спочатку з пошуку постачальника (пункт 2).
8. Бухгалтерія сплачує рахунок.
9. Бухгалтерія надсилає квитанцію про сплату рахунку відділу закупок через соціальну мережу Telegram.
10. Відділ закупок надсилає рахунок компанії-постачальнику на її електронну пошту.

11. Відділ закупок погоджує терміни отримання замовлення з постачальником.
12. Передача цієї інформації відділу логістики через соціальну мережу Telegram.
13. Організація доставки вантажу на підприємство.
14. Доставка вантажу на склад підприємства.
15. Отримання складом необхідного вантажу

Для кращого розуміння етапів цього бізнес-процесу та взаємозв'язків між відділами, автором було побудовано схему бізнес-процесу за допомогою BPMN 2.0. Схему зображено на рисунку 2.4.

Отже, процес постачання сировини та матеріалів на виробництві складається з 15 етапів та охоплює одразу 5 адміністративних одиниць компанії.

Компанія не використовує програмне забезпечення для автоматизації чи управління бізнес-процесами. Але для обміну даними в режимі реального часу підприємство використовує програму Google Sheets від компанії Google. Це програмне забезпечення також використовується для обліку матеріалів на складі, здійснення бухгалтерського обліку, ведення історії закупок та збуту готової продукції [29].

Управління бізнес-процесами компанії передбачає такі пункти:

1. Формалізація процесів в документах компанії.
2. Оптимізація бізнес-процесів.
3. Впровадження бізнес-процесів.

Управління бізнес-процесами здійснюється в залежності від типу процесу та його масштабу. Окремого менеджера по бізнес-процесам в компанії немає. Управління масштабними процесами, ті які охоплюють більше одного відділу, здійснюється директорами компанії в межах відділів, які їм підпорядковані. Також до управління такими процесами залучається HR-відділ. Директори компанії разом з HR-відділ визначають оптимальну структуру бізнес-процесу та впроваджують його на підприємстві [29].

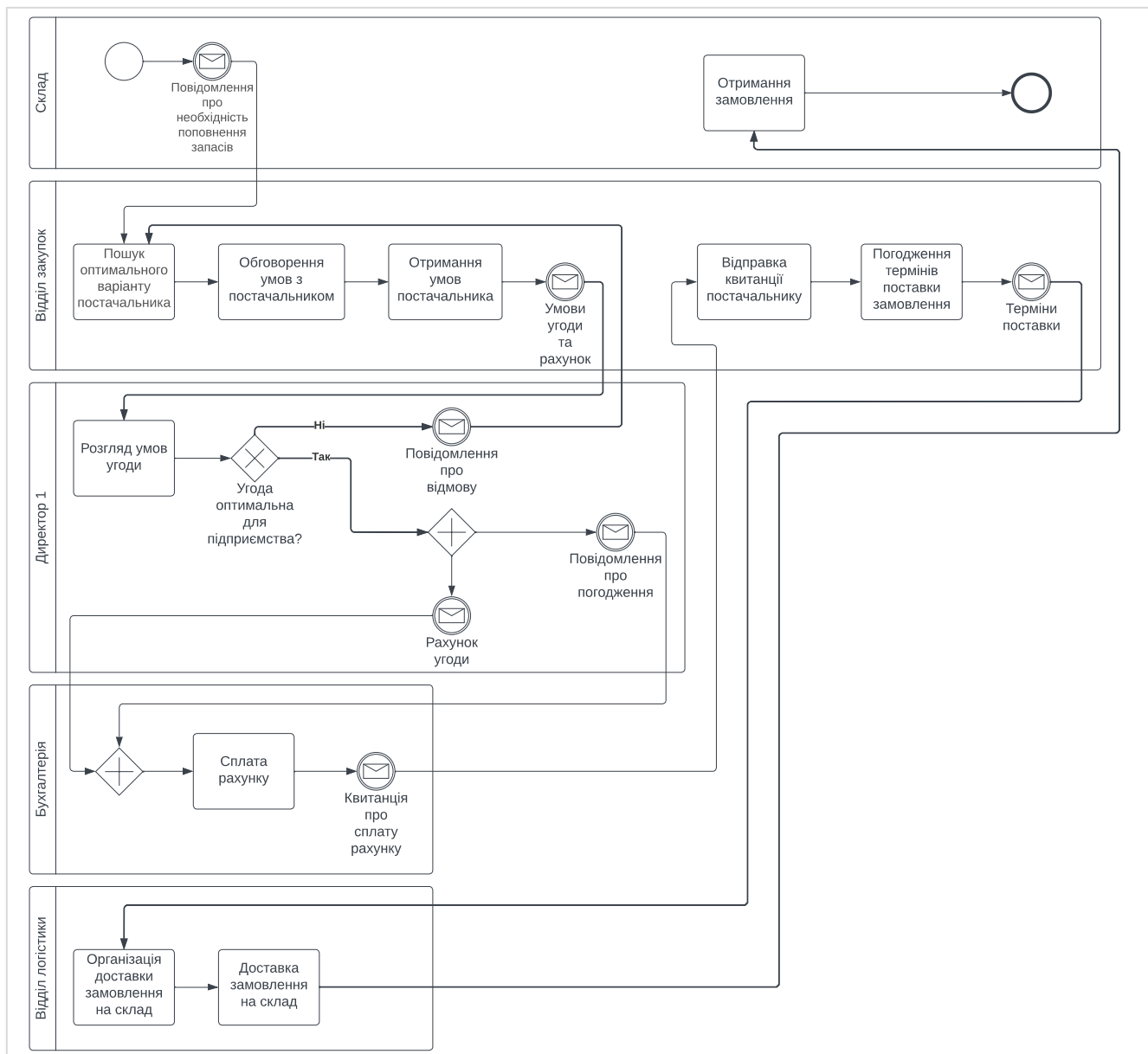


Рис. 2.4. Схема процесу постачання сировини та матеріалів (створено автором на основі [29])

Контроль якості процесів на постійній основі не здійснюється, структура бізнес-процесів підлягає перегляду тільки у випадку виникнення серйозних проблем під час їх виконання.

Управління бізнес-процесами які охоплюють лише один відділ здійснюються головами відділів, які мають повну свободу в проведенні заходів щодо їх покращення з метою досягнення максимальної ефективності.

На суб'єктивну думку автора, система управління бізнес-процесами на підприємстві організована недостатньо якісно. Це пояснюється такими факторами:

- Наявність лише одного формалізованого бізнес-процесу.
- Відсутність окремих спеціалістів для управління бізнес-процесами.
- Відсутність автоматизованих бізнес-процесів.
- Відсутність постійного контролю якості процесів.

Висновки за розділом 2

Підприємство Х – підприємство, що випускає продукцію двох асортиментних груп: засоби індивідуального захисту та військове спорядження. У зв'язку з початком активної фази російсько-української війни було змушене здійснити релокацію з Харкова до Львова, де об'єдналося з іншими підприємствами в кластер, щоб виготовляти та передавати на безоплатній основі продукцію на потреби Збройних Сил України. Підприємство було комерційним до переміщення, а після переміщення стало волонтерським об'єднанням, та підтримує свою діяльність завдяки грошовим пожертвуванням благодійників. На основі проведеного SWOT-аналізу, було виявлено дві стратегічні цілі підприємства, які необхідні для його подальшого успішного функціонування: оптимізація та адаптація існуючих бізнес-процесів, часткове повернення до функціонування в якості комерційного підприємства.

Підприємство має 3 власники та 2 директори, за якими закріплено для управління конкретні відділи. Організаційна структура є лінійною, у підпорядкуванні директора 1 знаходиться 9 відділів, а в підпорядкуванні директора 2 – 3 відділи. Кількість працівників підприємства складає приблизно 270 осіб. Стиль керівництва компанією є демократичним, адже менеджери функціональних підрозділів мають великий ступінь свободи в прийнятті рішень у межах свого відділу. За класифікацією Фредеріка Лалу, компанія працює в помаранчевій парадигмі. Для комунікації в середині компанії використовується соціальна мережа Telegram.

На підприємстві є лише один регламентований бізнес-процес, який охоплює 5 адміністративних одиниць компанії – процес постачання сировини та матеріалів.

Управління бізнес-процесами здійснюється директорами підприємства, HR-відділом та керівниками відділів у межах їх повноважень. Компанія не використовує програмне забезпечення для управління чи автоматизації бізнес-процесів. На суб'єктивну думку автора, управління бізнес-процесами на підприємстві організовано недостатньо якісно.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НИМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ X

3.1. Оптимізація бізнес-процесів підприємства

Метою цього підрозділу є оптимізація вже існуючих та розробка нових бізнес-процесів під стратегічні цілі підприємства, що були виявлені на основі аналізу, проведеному в розділі 2.

Як показав аналіз, проведений у розділі 2, підприємство X має лише один регламентований бізнес-процес, який відбувається на постійній основі зі стійкою послідовністю етапів – процес постачання сировини та матеріалів. Цей процес не є автоматизованим – всі його етапи виконуються вручну відповідальними за ці дії учасниками бізнес-процесу.

Оскільки потреба в покращенні бізнес-процесу постачання сировини та матеріалів виникла через кардинальну зміну факторів зовнішнього середовища, то оптимальним варіантом буде застосування технології реінжинірингу. Процес містить багато комунікації між відділами, що викликає ризик простою бізнес-процесу на певному етапі через несвоєчасну відповідь одним з учасників цього процесу. Саме тому необхідно забезпечити процес програмним забезпеченням яке дозволить організувати швидку та надійну комунікацію між учасниками під час його виконання. На суб'єктивну думку автора, варіантами програмного забезпечення для автоматизації цього бізнес-процесу є Power Automate та Zapier.

Power Automate – це програмне забезпечення від компанії Microsoft, що призначене для створення ланцюгових реакцій у межах звичайних робочих процесів компанії, забезпечує своєчасний обмін повідомленнями, автоматизує рутинні процеси пов'язані з документами та дозволяє погоджувати необхідні документи [24]. Вартість користування програмним забезпеченням шістьма користувачами складає 90 доларів США на місяць [25].

Zapier – це програмне забезпечення, що також створює ланцюгові реакції з метою автоматизації повторюваних процесів. Серед функції цього програмного

забезпечення: обмін повідомленнями, погодження документів та організація взаємодії між різним програмним забезпеченням. Вартість користування програмним забезпеченням підприємством – 299 доларів США на місяць [26].

Обидва програмні забезпечення є схожими за своїми функціями, оскільки призначені для автоматизації повторюваних процесів. Але є і відмінності, серед яких:

- Ціна. Користування програмним забезпеченням Power Automate буде коштувати підприємству на 209 доларів США на місяць менше, ніж використання Zapier.
- Користувацький інтерфейс. На суб'єктивну думку автора, Power Automate є більш зрозумілий при користуванні та налаштуванні ніж Zapier. Цей фактор є важливим, адже від нього залежить як швидко учасники бізнес-процесу зможуть пройти процес навчання й адаптації та виконувати бізнес-процес з високою ефективністю.

Отже, на основі порівняння таких факторів, як ціна користування та користувацький інтерфейс, автором рекомендовано автоматизувати бізнес-процес постачання сировини та матеріалів використанням програмного забезпечення Power Automate. Це програмне забезпечення при правильному налаштуванні може автоматично повідомляти учасників процесу про необхідність прийняти рішення або зробити певні дії після того, як попередній учасник завершив свої завдання.

Автором було розроблено новий, оптимізований за допомогою впровадження автоматизації, бізнес-процес постачання сировини на підприємство. Текстовий варіант цього процесу виглядає наступним чином:

1. Відповідальний працівник складу заходить у додаток Power Automate.
2. Працівник у спеціальному вікні обирає необхідну сировину для замовлення, вказує її кількість та натискає кнопку «Зробити замовлення».
3. Система передає отриману інформацію у відповідний відділ закупок та повідомляє відповідальних за цей процес працівників через електронну пошту та сповіщенням на телефоні.

4. Відділ закупок отримує інформацію та шукає оптимальний варіант постачальника.
5. Відділ закупок зв'язується з постачальником для обговорення умов поставки.
6. Відділ закупок отримує на електронну пошту умови постачання та рахунок.
7. Відділ закупок заходить у додаток Power Automate.
8. Відділ закупок завантажує у додаток умови та рахунок і натискає кнопку «Відправити».
9. Система передає отриману інформацію Директору 1 та повідомляє його через електронну пошту та сповіщенням на телефоні.
10. Директор 1 розглядає варіант запропонованої угоди.
11. В разі погодження умов та рахунку угоди, він натискає кнопку «Погодити».
В разі непогодження умов та рахунку угоди, він натискає кнопку «Відмова».
12. Якщо Директор 1 натиснув «Погодити», то система передає рахунок бухгалтерії.
Якщо Директор 1 натиснув «Відмова», то система повідомляє відділ закупок про необхідність пошуку постачальника з кращими умовами.
При цьому процес починається заново з пункту 5.
13. Система передає отриману інформацію бухгалтерії та повідомляє відповідальних за цей процес працівників через електронну пошту та сповіщенням на телефоні.
14. Бухгалтерія отримує рахунок та сплачує його.
15. Працівник бухгалтерії завантажує квитанцію про сплату рахунку у додаток і натискає кнопку «Відправити».
16. Система передає отриману інформацію відділу закупок та повідомляє відповідальних за цей процес працівників через електронну пошту та сповіщенням на телефоні.

17. Відділ закупок отримує квитанцію та надсилає її на електронну пошту постачальника.
18. Відділ закупок погоджує терміни отримання замовлення з постачальником.
19. Відділ закупок надсилає отриману інформацію щодо умов та термінів поставки відділу логістики через соціальну мережу Telegram.
20. Організація доставки вантажу на підприємство.
21. Доставка вантажу на склад підприємства.
22. Отримання складом необхідного вантажу.

Автором було побудовано графічне представлення цього бізнес-процесу для кращої демонстрації взаємозв'язку між учасниками процесу та програмним забезпеченням Power Automate за допомогою BPMN 2.0. Схема бізнес-процесу зображена на рисунку 3.1.

Для успішного впровадження автоматизації через Power Automate на основі рекомендацій розроблених автором, підприємству необхідно:

1. Придбати підписку на користування програмним забезпеченням, вартість якої становить 90 доларів США на місяць.
2. Налаштувати автоматизацію процесу самостійно або при залученні зовнішніх фахівців.
3. Створити всім учасникам процесу обліковий запис Microsoft, для того, щоб вони могли через нього користуватися автоматизованою системою.
4. Навчити учасників бізнес-процесу користуватися програмним забезпеченням.

Отже, автоматизація процесу постачання сировини та матеріалів для досліджуваного підприємства є відносно швидким проектом, незважаючи на те, що методом оптимізації бізнес-процесу було обрано реінжиніринг. Одноразових витрат на цей проект не передбачено у випадку налаштування системи внутрішніми працівниками. Однак, для користування цією системою необхідно сплачувати 90 доларів США на місяць.

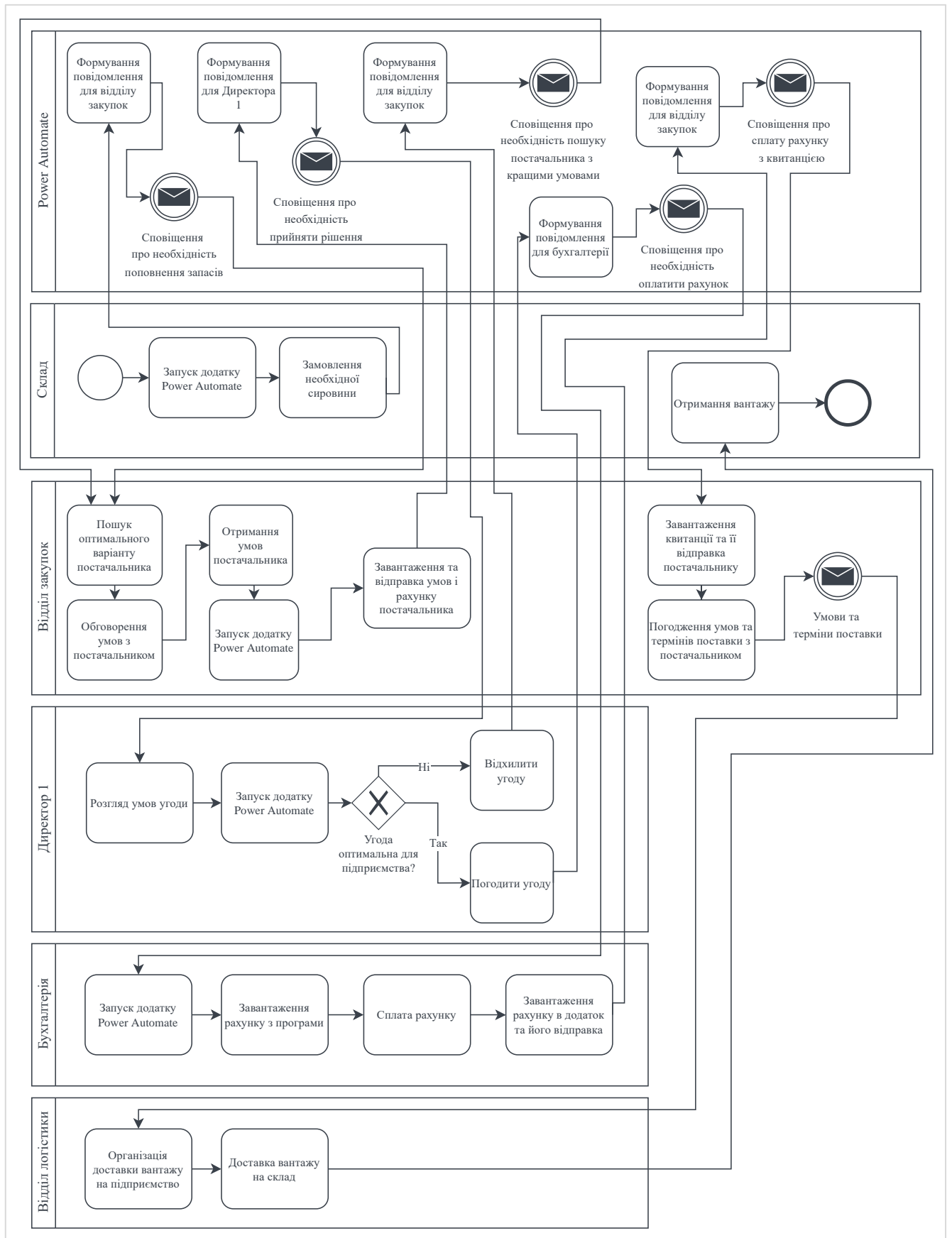


Рис. 3.1. Схема бізнес-процесу постачання сировини та матеріалів запропонованого автором (створено автором)

Як було зазначено в розділі 2, однією із цілей компанії є часткове повернення до виготовлення продукції за кошти підприємства з метою збуту продукції. Оптимальним варіантом буде повернення до оптової реалізації продукції, адже на це підприємство витратитиме менше зусиль та часу ніж на роздрібну реалізацію продукції, що дозволить сфокусуватися на основній діяльності підприємства на даному етапі. Для цього необхідно створити бізнес-процес реалізації продукції, який буде ефективним та відповідати потребам підприємства.

Враховуючи організаційну структуру підприємства на даному етапі, підприємство не може ефективно реалізовувати продукцію без спеціального відділу. Тому першим етапом проекту з впровадження цього процесу буде відновлення відділу продажів, який існував до переміщення підприємства.

Другим етапом буде проектування ефективного бізнес-процесу з врахуванням оновленої, після відновлення відділу продажів, організаційної структури. Оскільки повернення до попередньої діяльності буде частковим, а не на повну виробничу потужність підприємства, то даний бізнес-процес не потребує впровадження автоматизованої системи.

На основі вищевикладених умов, автором було розроблено процес оптової реалізації продукції. Текстовий опис бізнес-процесу виглядає наступним чином:

1. Відділ продажів здійснює пошук потенційного покупця.
2. Працівник відділу продажів зв'язується з потенційним клієнтом та пропонує перелік продукції підприємства.
3. Якщо потенційного клієнта зацікавила пропозиція, то працівник відділу продажів дізнається зручний для клієнта канал комунікації та пропонує ознайомитися з цінами на продукцію через нього.
Якщо потенційного клієнта не зацікавила пропозиція, то працівник відділу продажів завершує зв'язок з клієнтом та повертається до пункту 1 цього процесу.
4. Відділ продажів надсилає потенційному клієнту додаткову інформацію та просить повідомити про прийняте рішення (робити замовлення чи не робити).

5. Працівник відділу продажів вносить дані потенційного клієнта у спеціальну таблицю для ведення обліку, створену в програмному забезпеченні Google Sheets від компанії Google.
6. Якщо працівник відділу продажів отримує відповідь від потенційного клієнта про його наміри замовити певну продукцію, то він виходить з ним на зв'язок та обговорює додаткові умови угоди.
Якщо працівник відділу продажів отримує відповідь від потенційного клієнта про відмову в співпраці, то процес починається спочатку з пункту 1 цього процесу.
7. Відділ продажів робить запит на складі про наявність товару в необхідній кількості через соціальну мережу Telegram.
8. Склад перевіряє запаси готової продукції на наявність необхідної продукції та її кількості.
9. Якщо на складі є необхідна продукція в необхідній кількості, то склад повідомляє про це відділ продажів через соціальну мережу Telegram.
Якщо на складі немає необхідної продукції в необхідній кількості, то склад повідомляє про це відділ продажів та вказує дату коли необхідна продукція надійде до складу через соціальну мережу Telegram.
10. Якщо готова продукція наявна на складі, то відділ продажів інформує про це потенційного клієнта.
Якщо готової продукції на складі немає, то відділ продажів інформує потенційного клієнта про відсутність та дату коли підприємство зможе виконати замовлення потенційного клієнта.
11. Якщо умови задовільнили потенційного клієнта, то відділ продажів через соціальну мережу Telegram робить запит в бухгалтерію для отримання рахунку для отримання коштів за продукцію.
Якщо умови не задовольняють потенційного клієнта, то процес починається спочатку з пункту 1 цього процесу.
12. Бухгалтерія надсилає відділу продажів рахунок.

13. Відділу продажів надсилає повідомлення з умовами угоди та рахунком через соціальну мережу Telegram юридичному відділу для підготовки контракту.
14. Юридичний відділ формує контракт.
15. Юридичний відділ надсилає контракт відділу продажів через соціальну мережу Telegram.
16. Відділ продажів надсилає рахунок та контракт потенційному клієнту.
17. Коли квитанція про сплату рахунку та підписаний контракт отримані, Відділ продажів передає інформацію про замовлення на склад через соціальну мережу Telegram.
18. 1. Якщо клієнт замовив доставку замовлення, то склад передає інформацію про замовлення відділу логістики через соціальну мережу Telegram.
2. Якщо клієнт не замовляв доставку, то склад передає придбану продукцію клієнту коли він прибуде на склад для отримання замовлення.
19. Після пункту 18.1. відділ логістики організовує доставку продукції.
20. Відділ логістики доставляє продукцію клієнту.

Для кращої демонстрації взаємозв'язку між учасниками цього процесу, автором було побудовано схему бізнес-процесу оптової реалізації продукції за допомогою BPMN 2.0. Схема бізнес-процесу зображена на рисунку 3.2.

Третім етапом провадження цього бізнес-процесу буде ознайомлення з новим процесом його учасників та, власне, його впровадження на підприємстві.

Окрім цього, менеджмент підприємства має створити спеціальну таблицю у програмному забезпеченні Google Sheets. Це допоможе безкоштовно вести облік угод підприємства та збирати персональні дані клієнтів з метою їх накопичення та використання в майбутньому.

Оскільки підприємство, як зазначено в розділі 2, зараз перебуває на стадії дитинства, згідно з моделлю життєвого циклу за Іцхаком Адізесом, то його як внутрішнє, так і зовнішнє середовище є мінливим. Саме тому цей процес необхідно

постійно покращувати, адже це дозволить підприємству швидко адаптуватися під нові умови в разі їх зміни.

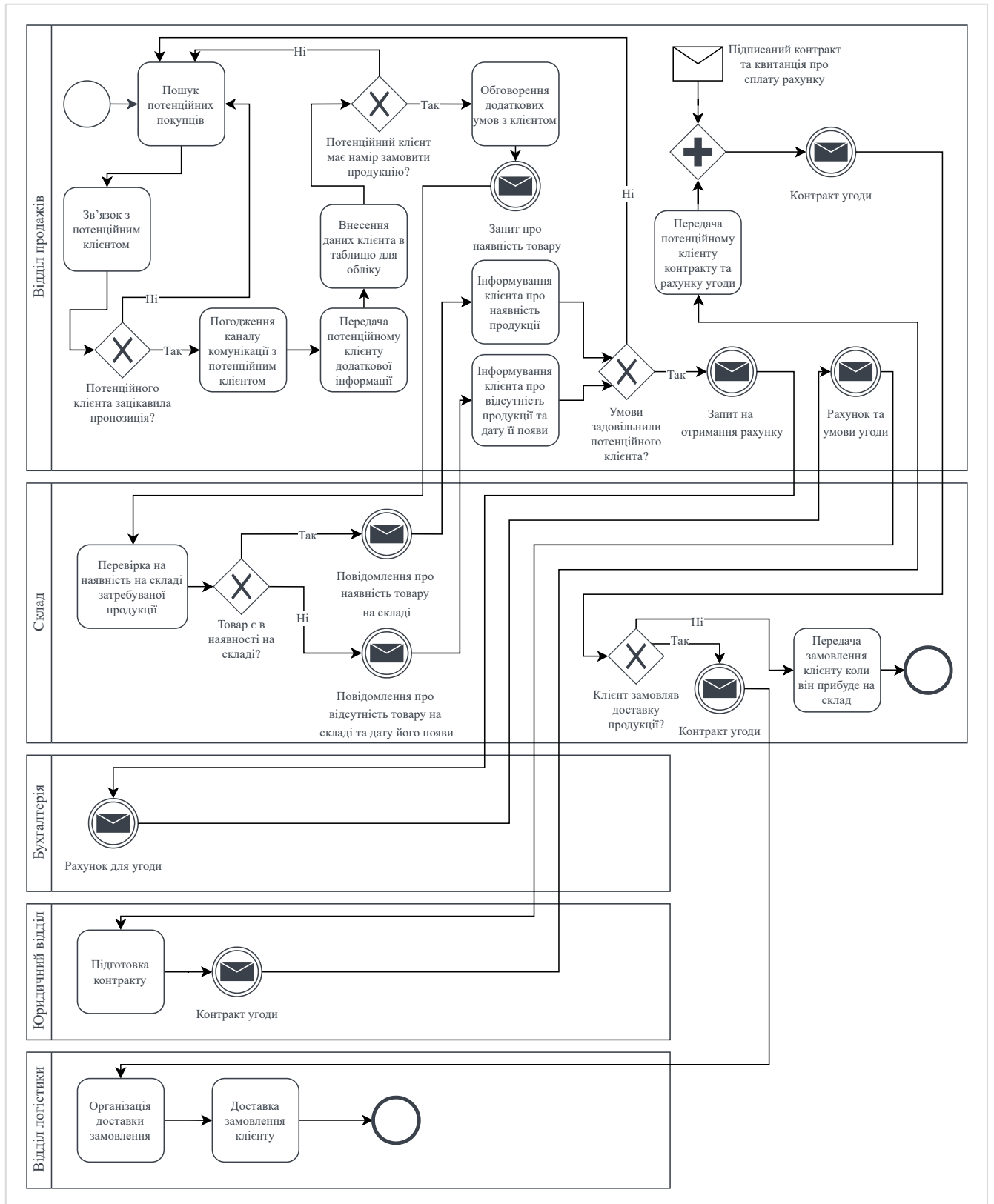


Рис. 3.2. Схема бізнес-процесу оптової реалізації продукції запропонованого автором (створено автором)

3.2. Оптимізація системи управління бізнес-процесами на підприємстві

Метою цього підрозділу є оптимізація системи управління бізнес-процесами на підприємстві Х на основі наявної інформації про поточний стан підприємства.

Як показав аналіз, проведений у розділі 2, підприємство не приділяє достатньої уваги управлінню бізнес-процесами. На суб'єктивну думку автора, покращити поточну ситуацію можна завдяки таким заходам:

- Введення контролю якості бізнес-процесів на підприємстві.
- Створення нової посади в компанії – менеджера з управління бізнес-процесами.

Першою рекомендацією, розробленою автором, є введення контролю якості виконання бізнес-процесів на підприємстві. Такий захід необхідний у зв'язку з відсутністю його на даному етапі розвитку компанії. Для здійснення контролю якості на постійній основі автором рекомендовано використовувати цикл PDCA, або як його ще називають, цикл Демінга. Здійснювати заходи з контролю якості можуть: директори компанії, керівники підрозділів, якщо процес не виходить за рамки їхнього відділу, та фахівець з управління бізнес-процесами. Згідно з цією концепцією, управління бізнес-процесами буде здійснюватися за таким алгоритмом:

1. Планування процесу. На цьому етапі уповноважена особа має описати та змодельовати вже існуючий бізнес-процес або спроектувати новий, якщо такого процесу не було раніше.
2. Впровадження бізнес-процесу. Цей етап передбачає впровадження нової структури бізнес-процесу на підприємстві, навчання та адаптація учасників процесу до нових умов. На цьому етапі навчанням та адаптацією учасників бізнес-процесів займається HR-відділ.
3. Контроль. Під час цього етапу вповноважена особа займається збором та аналізом інформації щодо роботи впроваджених бізнес-процесів. При цьому, враховуючи специфіку бізнес-процесів, оптимальним методом збору інформації буде проведення інтерв'ю з учасниками

бізнес-процесу або постійна підтримка зворотного зв'язку з працівниками щодо їх роботи з метою виявлення вузьких та інших проблемних місць бізнес-процесів. Якщо підприємство автоматизує бізнес-процеси за допомогою спеціального програмного забезпечення з функціями збору кількісних даних, то оцінку ефективності можна проводити також на основі аналізу даних та виведенням показників ефективності.

4. Коригування. На цьому етапі, після виявлення проблемних місць в бізнес-процесі, відповідальні особи розробляють пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесу.

Впровадження системи управління якістю бізнес-процесів через запропоновані заходи не несе для підприємства додаткових витрат, при цьому ефективність бізнес-процесів з часом має постійно зростати.

Другою рекомендацією, розробленою автором, є створення посади менеджера з бізнес-процесів на підприємстві. Цей захід є необхідним, адже на підприємстві відсутні фахівці з експертними знаннями у сфері управління бізнес-процесами. Також, необхідність пояснюється тим, що є необхідність знизити навантаження на директорів компанії, які після появи менеджера з управління бізнес-процесами зможуть фокусуватися на інших завданнях, до яких вони краще професійно підготовлені.

Підпорядковуватися менеджер з управління бізнес-процесами буде директору 2, а його посадовими обов'язками на підприємстві Х будуть:

- Опис та моделювання всіх необхідних для функціонування підприємства бізнес-процесів.
- Проведення інтерв'ю та збір даних щодо ефективності роботи бізнес-процесів компанії.
- Аналіз ефективності бізнес-процесів на підприємстві.
- Проведення заходів з навчання та адаптації працівників при використанні нових чи змінених бізнес-процесів.
- Впровадження змін на підприємстві у сфері бізнес-процесів.

- Консультування директорів компанії та керівників її підрозділів щодо заходів з управління бізнес-процесами.
- Розробка технічного замовлення при впровадженні систем автоматизації в бізнес-процеси підприємства.
- Звітування перед директором 2 щодо ефективності роботи бізнес-процесів на підприємстві.

Таким чином, в посадових інструкціях охоплено всі етапи управління бізнес-процесами на підприємстві. При цьому, працівники що залучені до управління бізнес-процесами на даному етапі можуть також брати участь в ньому навіть після появи менеджера з управління бізнес-процесами.

Також автором було розроблено вимоги до кандидата на посаду менеджера з управління бізнес-процесами:

- Вища освіта (бакалаврський рівень і вище) в галузі управління та адміністрування чи інформаційних технологіях.
- Досвід роботи від 2 років на посаді: бізнес-аналітика, бізнес-консультанта, керівника проектів чи менеджера середньої ланки та вище.
- Знання елементів та правил побудови схем бізнес-процесів нотацією BPMN 2.0.
- Володіння програмним забезпеченням для здійснення бізнес-аналітики, прикладом якого можуть бути Microsoft Power BI чи Tableau.
- Здатність сприймати великий обсяг інформації.
- Володіння програмним забезпеченням Microsoft Excel для обробки статистичної інформації.
- Комунікбельність та навички ведення перемовин.

Зазначені вище навички та характеристики зможуть забезпечити ефективну роботу менеджера з управління бізнес-процесами для того, щоб він належно виконував свої посадові обов'язки.

Зарплату менеджера з управління бізнес-процесами автором рекомендовано встановити на рівні 30 000 гривень на місяць. Таким чином, витрати на оплату праці цього працівника для підприємства складатимуть 44 634,14 гривні на місяць.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Першою рекомендацією автора в цьому розділі було впровадження автоматизації в процес постачання сировини та матеріалів шляхом використання програмного забезпечення Power Automate.

Це програмне забезпечення дозволить значно скоротити в бізнес-процесі кількість інформації що передається працівниками вручну, адже за них це буде робити спеціально налаштована система. Автоматична передача повідомлення від одного відділу до іншого значно пришвидшить цей процес, адже повідомлення формується та передається за декілька секунд. При ручному формуванні повідомлення та його відправленні цей етап займає набагато більше часу.

Окрім пришвидшення процесу, Power Automate також дозволяє мінімізувати або уникнути таких ризиків:

- Несвоєчасний перегляд повідомлення. Power Automate при необхідності працівником зробити певні дії надсилає йому сповіщення, що мінімізує імовірність не побачити повідомлення чи загубити його серед інших повідомлень.
- Відправлення запиту чи повідомлення не за адресою. Power Automate в рамках виконання конкретного бізнес-процесу відправляє повідомлення від одного відділу іншому тільки за налаштованою послідовністю дій, що унеможливорює можливість помилитися адресатом повідомлення при правильному налаштуванні процесу.

Враховуючи те, що вартість користування програмним забезпеченням коштує 90 доларів США на місяць, що є прийнятним для підприємства, а його інтеграція в бізнес-процес несе для підприємства переваги у вигляді оптимізації

використання робочого часу працівників та мінімізацію ризиків через людський фактор працівників, то його використання є економічно обґрунтованим.

Другою рекомендацією автора в цьому розділі є оптимальна структура бізнес-процесу оптової реалізації продукції при частковому поверненні підприємства до комерційної діяльності.

Структура бізнес-процесу була розроблена при врахуванні організаційної структури підприємства та його потреб. У запропонованій автором структури процесу відсутня інтеграція з системами його автоматизації. Це обґрунтовано тим, що при частковому поверненні компанії до комерційної діяльності процес не буде використовуватися часто, тому, з метою економії витрат на оптимізацію цього бізнес-процесу, автором не передбачено використання програмного забезпечення для автоматизації цього бізнес-процесу. При цьому, перевагами бізнес-процесу є висока деталізація його етапів, що не дозволить працівникам робити помилки під час його виконання якщо виконувати його за затвердженою структурою, та його безкоштовне впровадження.

Однак, впроваджувати цю рекомендацію необхідно тільки після того, як керівництво компанії вирішить частково повернутися до комерційної діяльності. Без цього рішення бізнес-процес буде непотрібним компанії.

Третьою рекомендацією, розробленою автором у розділі 3, було впровадження контролю якості роботи бізнес-процесів. Ця рекомендація дасть змогу підприємству грамотно управляти своїми бізнес-процесами та перетворити процес управління ними з ситуаційного на системний. Процедура контролю якості роботи бізнес-процесів включає в себе всі необхідні етапи управління ними, що дозволить постійно покращувати бізнес-процес та призведе до постійного зростання ефективності роботи компанії. При цьому, ця рекомендація не передбачає появи додаткових витрат підприємства, тому впровадження цієї рекомендації є економічно обґрунтованим.

Серед економічного ефекту від впровадження цієї рекомендації буде підвищення продуктивності праці та скорочення витрат, а серед соціального ефекту можливе підвищення рівня задоволеності працівників від роботи.

Четвертою рекомендацією було створення посади менеджера з управління бізнес-процесами на підприємстві. Впровадження цієї рекомендації дозволить компанії налагодити роботу власних бізнес-процесів завдяки спеціальному фахівцю з експертними знаннями та досвідом роботи в цій сфері. Витрати будуть складати 44 634,14 гривні на місяць, однак, разом з тим, поява цієї посади с професійним фахівцем на ній дозволить підвищити ефективність праці на підприємстві та скоротити частину інших витрат.

Висновки за розділом 3

На основі результатів проведеного аналізу у розділі 2, автором було запропоновано заходи щодо оптимізації окремих бізнес-процесів та системи управління ними на підприємстві Х. Бізнес-процес поставки сировини та матеріалів було запропоновано покращити за допомогою програмного забезпечення Power Automate з метою мінімізації ризику негативного впливу людського фактора на процес та його забезпечення каналами швидкої комунікації. На основі стратегічних цілей підприємства, виявлених у розділі 2, автором спроектовано процес оптової реалізації продукції, який може бути використаним при частковому поверненні підприємства до комерційної діяльності. У зв'язку з відсутністю системи контролю якості роботи бізнес-процесів на підприємстві, було запропоновано використовувати для цього цикл Демінга, який передбачає 4 етапи управління бізнес-процесами. Для кращої організації системи управління бізнес-процесами, автором було запропоновано створити нову посаду – менеджера з управління бізнес-процесами та прописано його посадові обов'язки й вимоги до нього як кандидата. Усі запропоновані заходи матимуть економічні та соціальні ефекти у вигляді зменшення загальних витрат підприємства, підвищення продуктивності праці, підвищення рівня задоволеності працівників від роботи та збільшення прибутку підприємства.

ВИСНОВКИ

У цій кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні й практичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві та запропоновано заходи з оптимізації бізнес-процесів та системи управління ними.

Було визначено поняття бізнес-процесів на основі досліджень різних авторів. Бізнес-процес – це певний алгоритм дій, що має вхідні потоки на початку та цінність для клієнта чи свого підприємства в кінці, при цьому повторюється без суттєвих змін кожного разу, коли потрібно створити цю цінність. Також було досліджено принцип класифікації бізнес-процесів, за яким їх поділяють на: основні, допоміжні, процеси управління та процеси вдосконалення. Бізнес-процеси є в кожній компанії, але вони не завжди є формалізованими. Формалізація бізнес-процесів має такі переваги, як нормування виконання робочих завдань, полегшення процесу адаптації нових працівників, полегшення аналізу бізнес-процесів з метою виявлення їх недоліків. Серед недоліків формалізації бізнес-процесів є обмеження працівників у виборі нестандартних підходів до виконання завдань та ризик виникнення професійного вигорання в працівників через монотонність праці.

Наступним етапом було досліджено методи управління та оптимізації бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами включає в себе їх виявлення, моделювання, аналіз, впровадження, оптимізацію та автоматизацію. Моделювання бізнес-процесів здійснюється за допомогою різних нотацій бізнес-процесів, серед яких, на суб'єктивну думку автора кращою є BPMN 2.0. Після чого їх впроваджують на підприємстві, при цьому проводячи заходи з навчання та адаптації учасників процесу. Оптимізувати бізнес-процеси можна завдяки таким інструментам, як перепроєктування, реінжиніринг та бенчмаркінг. Вибір інструменту оптимізації залежить від причини необхідності внесення змін у бізнес-процес та наявних у підприємства ресурсів для цього.

На третьому етапі було досліджено автоматизацію бізнес-процесів як метод їх оптимізації. В роботі розглянуто такі типи програмного забезпечення для автоматизації, як ERP-системи, CRM-системи, MRP-системи, HRM-системи,

системи автоматизації управління фінансами й бухгалтерського обліку та системи забезпечення документообігу. Автоматизація бізнес-процесів має такі переваги, як підвищення ефективності роботи підприємства, зниження ризику негативного впливу людського фактора, скорочення витрат та обсягу рутинних завдань. Негативні наслідки від впровадження автоматизації можуть виникати при недостатньому контролі автоматизованих бізнес-процесів, тому керівництво має завчасно вживати необхідні заходи з метою уникнення таких ситуацій.

На четвертому етапі було надано загальну та економічну характеристику підприємства Х. Підприємство Х – велике підприємство в галузі виробництва засобів індивідуального захисту та військового спорядження, яке існує вже 8 років. З початком активної фази російсько-української війни у 2022 році, підприємство було вимушене здійснити переміщення у зв'язку з воєнними діями в регіоні та перетворилося на волонтерський проект, передаючи на безоплатній основі всю виготовлену продукцію на потреби Збройних Сил України. На основі результатів проведеного SWOT-аналізу компанія має дві стратегічні цілі. Першою ціллю є оптимізація бізнес-процесів, а другою ціллю є часткове повернення до комерційної діяльності з метою забезпечення прибутку.

П'ятим етапом було надання організаційної характеристики підприємства Х. На момент написання роботи, на підприємстві працює приблизно 270 працівників, з яких 20 працює в адміністративних відділах, а 250 на виробництві. Організаційна структура є лінійною, та складається з 12 відділів, які розподілені в підпорядкуванні між двома директорами. Стиль керівництва підприємства є демократичним, та передбачає доволі високий ступінь свободи в прийнятті рішень на місцях. За класифікацією Фредеріка Лалу, підприємство можна охарактеризувати як організацію, що діє в помаранчевій парадигмі, через наявність чіткої організаційної структури та формалізованого бізнес-процесу.

На шостому етапі було досліджено управління бізнес-процесами на підприємстві Х. Підприємство має лише один формалізований бізнес-процес – процес постачання сировини та матеріалів. Цей процес не є автоматизованим та складається з 15 етапів, охоплюючи 5 адміністративних одиниць компанії.

Управлінням бізнес-процесами займаються директори підприємства, HR-відділ, та керівники підрозділів компанії. Контроль якості виконання бізнес-процесів та системи їх автоматизації на підприємстві відсутні. На суб'єктивну думку автора, система управління бізнес-процесами на підприємстві організована недостатньо якісно для досягнення високих показників ефективності роботи підприємства.

Наступним етапом було розроблено рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів на підприємстві Х. Першою рекомендацією було застосування технології реінжинірингу для автоматизації процесу постачання сировини та матеріалів. Автором рекомендовано використовувати програмне забезпечення Power Automate для оптимізації каналів комунікації між відділами під час виконання цього процесу. Також було розроблено новий бізнес-процес постачання сировини та матеріалів з використанням Power Automate і побудовано схему процесу з використанням нотації BPMN 2.0. Проект з впровадження, за оцінками автора, є відносно швидким та недорогим. На основі стратегічної цілі про часткове повернення до комерційної діяльності підприємства, автором було розроблено новий бізнес-процес оптової реалізації продукції, який складається з 20 етапів. Новий бізнес-процес представлено у текстовій формі та змодельовано з використанням BPMN 2.0 для кращої демонстрації взаємодії його часників під час його виконання. Витрати на проект з впровадження цього процесу відсутні, однак цей процес допоможе підприємству досягти вищезгаданої стратегічної цілі.

На восьмому етапі автором було розроблено рекомендації щодо оптимізації системи управління бізнес-процесами на підприємстві. Пропозиції автора включали в себе два заходи: впровадження контролю якості виконання бізнес-процесів та створення нової посади – менеджера з бізнес-процесів. Контроль якості бізнес-процесів має здійснювати в чотири етапи: планування, впровадження, аналіз та коригування. Впровадження контролю якості не передбачає появу додаткових витрат, проте, він має забезпечити поступове зростання ефективності роботи підприємства. Для менеджера з бізнес-процесів автором було розроблено перелік посадових обов'язків та вимоги до кандидатів на цю посаду.

Останнім етапом було проведення оцінки запропонованих заходів у розділі 3. Рекомендація щодо оптимізації процесу поставки сировини та матеріалів потягне збільшення витрат на здійснення цього процесу на 90 доларів США щомісяця, але це може бути компенсовано за рахунок збільшення продуктивності праці працівників. Створення посади менеджера з бізнес-процесів збільшить витрати підприємства щомісяця, але це також дозволить збільшити продуктивність праці завдяки застосуванню експертних знань фахівця та розвантаження посадових обов'язків інших працівників на підприємстві. Впровадження контролю якості бізнес-процесів на підприємстві не несе додаткових витрат для нього, але має скоротити загальні витрати компанії завдяки оптимізації використання її ресурсів. Поява процесу оптової реалізації продукції також не несе додаткових витрат, але створить умови для забезпечення підприємства доходами та часткове повернення до комерційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Smith Adam. An inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations. MetaLibri, 2007. 743 p. (Переклад здійснено автором).
2. Taylor Frederick. The principles of scientific management. Floating Press, 2012. 118 p.
3. Davenport Thomas. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Harvard Business School Press. 1993. 352 p. (Переклад здійснено автором).
4. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. PerfectBound. 2002. 268 p. (Переклад здійснено автором).
5. Рыбаков М. Бизнес-процессы. Как их описать, отладить и внедрить. Практикум. 2018. 394 с.
6. Rummler G. A., Brache A. P. Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart. Jossey-Bass. 1995. 256 p.
7. Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Манн, Иванов и Фербер. 2004. 544 с.
8. Laloux F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker, 2014. 382 p.
9. Gittel J. H. The Southwest Airlines Way. McGraw Hill. 2005. 336 p.
10. Нетепчук. В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
11. Polak P. BPMN Impact on Process Modeling //Proceedings of the 2nd International Business and System Conference BSC 2013. 2013. с. 26–32.
12. Шаповалова Н. В., Криворучко, О. І. Аналіз можливостей застосування моделювання бізнес-процесів. Збірник наукових матеріалів XVIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції el-conf.com.ua. с. 49.
13. Harvard Business Review. Improving Business Processes (Pocket Mentor). Harvard Business Review Press. 2010. 112 p.

14. Harrington J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness / James Harrington. 1991. McGraw Hill. 274 p.
15. Гончарова, О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2013. с. 151.
16. Ольшанський, О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019, 2: с. 104-110.
17. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посібник //К.: Центр учбової літератури. 2011. с. 238-242.
18. Business Process Automation [Електронний ресурс] // Gartner Glossary – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/bpa-business-process-automation>. (дата звернення: 10.06.2022).
19. Нечепуренко, Д. С. Особливості впровадження світового досвіду використання хмарних технологій ERP-систем підприємствами машинобудівної галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. 23 (2): 83-85.
20. Align customer needs and grow your business with Salesforce Customer 360, the world's #1 CRM [Електронний ресурс] / Salesforce – Режим доступу до ресурсу: <https://www.salesforce.com/campaign/worlds-number-one-CRM/>. (дата звернення: 10.06.2022).
21. Яндюк О. В. MRP-системи як важливий елемент управління підприємством: дис. 2015.
22. Результати дослідження ринку CRM в Україні [Електронний ресурс] // Бітрікс24. 2020. Режим доступу до ресурсу: <https://www.bitrix24.ua/crmresearch2020/>. (дата звернення: 10.06.2022).
23. Напередодні припинення авіасполучення квитки на багато з рейсів МАУ в Україну коштують більше 20 000 гривень в один кінець [Електронний ресурс] // НВ. 2020.

24. Take care of what's important. Automate the rest. [Електронний ресурс] // Microsoft. Режим доступу до ресурсу: <https://flow.microsoft.com/en-us/>. (дата звернення: 10.06.2022).
25. Ціни на Power Automate [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://powerautomate.microsoft.com/uk-ua/pricing/>. (дата звернення: 10.06.2022).
26. Zapier [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zapier.com/teams-companies>. (дата звернення: 10.06.2022).
27. Інтерв'ю з директором підприємства Х. Блок 1. Загальна та економічна характеристика підприємства.
28. Інтерв'ю з директором підприємства Х. Блок 2. Організаційна характеристика підприємства.
29. Інтерв'ю з директором підприємства Х. Блок 3. Бізнес-процеси та система управління ними на підприємстві.
30. Барвінок М. В. HRM–системи, як ефективний інструмент в кадровому менеджменті. PhD Thesis. ВПЦ «Візаві».
31. Павелчак-Данилюк, О. Обґрунтування програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку на підприємствах. 2014.
32. Гончарова, О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Ефективна економіка. 2012.
33. OMG. Business Process Model and Notation (BPMN). OMG. 2011. 508 p.
34. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка 11. 2015. 4 с.
35. Міхєєнко К. С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. Інноваційна економіка 6. 2013. с. 74-76.
36. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд 1. 2017. с. 54-61.
37. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація–як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес 1. 2018. с. 33-39.

38. Швиданенко Г. О., Швиданенко Г. А., Приходько Л. М., Приходько, Л. Н. Оптимізація бізнес-процесів. 2012. 487 с.
39. Посилкіна, О. В., Кубасова Г. В., Посылкина О. В. Інструменти управління якістю бізнес-процесів. 2020.
40. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка: реалії часу 6.28. 2016. с 79-87.